

**KEPIMPINAN BERETIKA GURU BESAR,  
KESEJAHTERAAN ORGANISASI DAN  
PENGUPAYAAN GURU DI SEKOLAH  
JENIS KEBANGSAAN TAMIL**

**ANANTHAN A/L SOMASUNDARAM**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA  
2016**

**KEPIMPINAN BERETIKA GURU BESAR,  
KESEJAHTERAAN ORGANISASI DAN  
PENGUPAYAAN GURU DI SEKOLAH  
JENIS KEBANGSAAN TAMIL**

**oleh**

**ANANTHAN A/L SOMASUNDARAM**

**Tesis yang diserahkan  
untuk memenuhi keperluan bagi  
Ijazah Doktor Falsafah**

**JULAI 2016**

## **PENGHARGAAN**

Alhamdulillah, beryukur saya ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah kurnia dan izin-Nya, saya berjaya menyiapkan tesis ini dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Sesungguhnya dalam usaha menyiapkan tesis ini, saya memperoleh suntikan semangat, nasihat, dorongan, bantuan, dan sokongan daripada pelbagai pihak. Justeru, saya ingin mengambil kesempatan merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang terlibat.

Terlebih dahulu saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Professor Dr. Abdul Ghani Kanesan bin Abdullah selaku penyelia utama saya yang telah banyak memberi dorongan, bantuan dan bimbingan sehingga selesai kajian ini. Kesungguhan dan keprihatinan yang ditunjukkan telah mengukuhkan semangat untuk menyiapkan kajian ini. Saya juga terhutang budi kepada Prof Madya Dr. Abdul Rashid Mohamad selaku penyelia bersama di atas segala bimbingan dan nasihat yang diberikan.

Penghargaan yang tidak terhingga juga saya rakamkan kepada kementerian pelajaran wilayah Yala Thailand yang telah memberi kebenaran untuk menjalankan kajian ini. Penghargaan juga ditujukan kepada pengarah-pengarah Jabatan Pelajaran khid 12 Wilayah Yala Thailand kerana membenarkan saya menjalankan kajian ini. Saya juga turut mengucapkan ribuan terima kasih kepada para guru dan guru-guru kanan mata pelajaran yang terlibat dan memberi kerjasama dalam menjayakan kajian ini.

Terima kasih yang tidak terhingga diucapkan kepada rakan-rakan seperjuangan saya yang sentiasa memberikan sokongan, bantuan dan tunjuk ajar

sepanjang pengajian ini. Terima kasih juga untuk Dekan dan pensyarah serta staf sokongan PPIP, Perpustakaan USM dan IPS yang sentiasa membantu dalam proses mendapatkan bahan rujukan.

Seterusnya kepada semua yang terlibat secara tidak langsung dalam penyelidikan ini dan tidak mungkin dapat disenaraikan tetapi akan sentiasa dihargai dan diingati, diucapkan ribuan terima kasih.

Akhir sekali ucapan terima kasih yang ditujukan khas untuk ibu bapa saya, isteri dan anak-anak yang sentiasa memberi perangsang dan sokongan yang amat padu serta sentiasa mendoakan kejayaan saya dalam menyiapkan kajian yang amat bermakna ini.

Akhir sekali kepada semua yang terlibat dalam penyelidikan ini, sumbangan kalian tidak mungkin dapat disenaraikan tetapi akan sentiasa dihargai dan diingati.

## KANDUNGAN

### Halaman

PENGHARGAAN	ii
KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xvii
ABSTRAK	xix
ABSTRACT	xxi

## BAB 1 PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	5
1.3	Pernyataan Masalah	10
1.4	Tujuan Kajian	12
1.5	Persoalan Kajian	13
1.6	Hipotesis Kajian	14
1.7	Signifikan Kajian	16
1.8	Limitasi Kajian	18
1.9	Definisi Operasional Kajian	20
1.9.1	Kepimpinan Beretika	20
	(a) Keadilan	20
	(b) Perkongsian Kuasa	21
	(c) Integriti	21
	(d) Penjelasan Peranan	22

	(e)	Bimbingan Beretika	22
	(f)	Keprihatinan terhadap Kemampuan	22
	(g)	Berorientasikan Manusia	23
1.9.2		Pengupayaan Guru	23
	(a)	Membuat Keputusan	24
	(b)	Pembangunan Profesional	24
	(c)	Status	24
	(d)	Efikasi Kendiri	25
	(e)	Autonomi	25
	(f)	Impak	25
1.9.3		Kesejahteraan Organisasi	26
	(a)	Integriti Institusi	26
	(b)	Kepimpinan Keserakanan	26
	(c)	Pengaruh Sumber	27
	(d)	Pemuafakatan Guru	27
	(e)	Penekanan Akademik	27
1.10		Kesimpulan	28

## **BAB 2 SOROTAN KAJIAN**

2.1	Pendahuluan	29
2.2	Kepimpinan	29
2.3	Etika	31
2.4	Kepimpinan Beretika	32
2.5	Model Kepimpinan Beretika	36

2.6	Model Kepimpinan Beretika Kalshoven et al. (2011)	38
2.6.1	Keadilan	39
2.6.2	Perkongsian Kuasa	39
2.6.3	Berorientasikan Manusia	40
2.6.4	Integriti	40
2.6.5	Bimbingan Beretika	41
2.6.6	Penjelasan Peranan	41
2.6.7	Keprihatinan terhadap Kelestarian	42
2.7	Kajian Berkaitan Kepimpinan Beretika	43
2.7.1	Kajian Berkaitan Kepimpinan Beretika di Organisasi Bukan Pendidikan	44
2.7.2	Kajian Berkaitan Kepimpinan Beretika di Organisasi Pendidikan	46
2.8	Kesejahteraan Organisasi	49
2.8.1	Definisi Kesejahteraan Organisasi	50
2.8.2	Ciri-Ciri Kesejahteraan Organisasi	51
2.9	Dimensi Kesejahteraan Organisasi Sekolah Rendah	58
2.10	Kepentingan Kesejahteraan Organisasi	60
2.11	Pengupayaan	62
2.12	Definisi Pengupayaan	62
2.13	Pengupayaan Guru	67
2.14	Pelaksanaan Pengupayaan Dalam Organisasi	72
2.15	Kepentingan Melaksanakan Pengupayaan Dalam Organisasi	77
2.16	Model Pengupayaan	79
2.16.1	Model Pengupayaan Berbentuk Bulatan	79

2.16.2	Model Pengupayaan Kontinum	80
2.16.3	Model Proses Pengurusan Pengupayaan Subordinat	81
2.17	Hubungan antara Kepimpinan Beretika, Pengupayaan Organisasi dan Kesejahteraan Organisasi	82
2.17.1	Kepimpinan Beretika dan Kesejahteraan Organisasi	82
2.17.2	Pengupayaan Guru dan Kesejahteraan Organisasi	86
2.17.3	Kepimpinan Beretika dan Pengupayaan Guru	87
2.18	Teori Pertukaran Sosial dan Kerangka Teoritikal Kajian	90
2.18.1	Justifikasi Pemilihan Teori Pertukaran Sosial	90
2.18.2	Teori Pertukaran Sosial	92
2.18.3	Teori Pertukaran Sosial dan Kepimpinan Beretika dalam Organisasi	93
2.19	Kerangka Konseptual Kajian	100

### **BAB 3 METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pendahuluan	105
3.2	Reka bentuk Kajian	105
3.3	Variabel Kajian	108
3.3.1	Variabel Bebas	108
3.3.2	Variabel Bersandar	108
3.3.3	Variabel Moderator	109
3.4	Populasi dan Persampelan Kajian	109
3.4.1	Populasi Kajian	109
3.4.2	Persampelan Kajian	111



	(a)	Persampelan Sekolah	111
	(b)	Persampelan Guru	114
3.5		Instrumen Kajian	115
3.6		Kajian Rintis	120
	3.6.1	Kesahan Kandungan Item Instrumen Kesejahteraan Organisasi	122
	3.6.2	Kebolehpercayaan Instrumen	123
3.7		Prosedur Pengumpulan Data	125
3.8		Analisis Data	127
3.9		Kesimpulan	131

## **BAB 4 DAPATAN KAJIAN**

4.1		Pendahuluan	133
4.2		Penapisan Data	134
	4.2.1	Analisis Kehilangan atau Ketiadaan Data	134
	4.2.2	Analisis Data dengan Nilai Ekstrem atau <i>Outlier</i>	135
	4.2.3	Penentuan Kenormalan Data	136
	4.2.4	Ujian <i>Homogeneity</i> Sampel Kajian	136
4.3		Kadar Respons Kajian	138
	4.3.1	Profil Sekolah	138
	4.3.2	Profil Responden	139
4.4		Analisis Faktor Instrumen Kajian	140
	4.4.1	Analisis Faktor Instrumen Kepimpinan Beretika	142
	4.4.2	Analisis Faktor Instrumen Pengupayaan Guru	145

4.4.3	Analisis Faktor Instrumen Kesejahteraan Organisasi	149
4.5	Dapatan Deskriptif Kajian	152
4.5.1	Tahap Kepimpinan Beretika yang diamalkan oleh Guru Besar SJKT menurut pandangan Guru	153
4.5.2	Tahap Pengupayaan Guru yang diamalkan oleh Guru Besar SJKT menurut pandangan Guru	154
4.5.2	Tahap Kesejahteraan Organisasi di SJKT menurut pandangan Guru	156
4.6	Pengujian Hipotesis Kajian	157
4.6.1	Perbezaan Kesejahteraan Organisasi di SJKT berdasarkan Gred Sekolah	157
4.6.2	Perbezaan Kesejahteraan Organisasi di SJKT berdasarkan Lokasi Sekolah	158
4.6.3	Pengaruh Kepimpinan Beretika Guru Besar terhadap Kesejahteraan Organisasi di SJKT	160
4.6.4	Pengaruh Kepimpinan Beretika Guru Besar terhadap Pengupayaan Guru di SJKT	162
4.6.5	Pengaruh Pengupayaan Guru terhadap Kesejahteraan Organisasi di SJKT	166
4.8	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru terhadap Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Kesejahteraan organisasi di SJKT	168
4.8.1	Pengaruh Kepimpinan Beretika Guru Besar terhadap Kesejahteraan Organisasi di SJKT	193
(a)	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru	171

	Dimensi Membuat Keputusan Terhadap Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Kesejahteraan Organisasi dimensi Integriti	
(b)	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru Dimensi Membuat Keputusan Terhadap Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Kesejahteraan Organisasi dimensi Penekanan Akademik	175
4.8.2	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru Dimensi Pembangunan Profesional Terhadap Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Kesejahteraan Organisasi Dimensi Kepimpinan Kecerakanan dan Permuafakatan	179
4.8.3	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru Dimensi Efikasi Kendiri Terhadap Hubungan Antara Kepimpinan Beretika dengan Kesejahteraan Organisasi Dimensi Penekanan Akademik	183
4.8.4	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru Dimensi Autonomi Terhadap Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Kesejahteraan Organisasi Dimensi Pengaruh Sumber	185
4.8.5	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru Dimensi Impak terhadap Hubungan Antara Kepimpinan Beretika dengan	188

## Kesejahteraan Organisasi Dimensi Integriti Institusi

4.8.6	Rumusan Jenis Moderator Pengupayaan Guru	191
4.10	Kesimpulan	193

## **BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.1	Pendahuluan	195
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	195
5.2.1	Tahap Amalan Kepimpinan Beretika, Pengupayaan Guru dan Kesejahteraan Organisasi di SJKT	195
5.2.2	Perbezaan Kesejahteraan Organisasi di SJKT berdasarkan Latar Belakang Sekolah	199
5.2.3	Pengaruh Kepimpinan Beretika terhadap Kesejahteraan Organisasi	200
5.2.4	Pengaruh Kepimpinan Beretika terhadap Pengupayaan Guru	202
5.2.5	Pengaruh Pengupayaan Guru terhadap Kesejahteraan Organisasi	203
5.2.6	Pengaruh Moderator	205
(a)	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru Dimensi Membuat Keputusan	205
(b)	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru Dimensi Pembangunan Profesional	207
(c)	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru Dimensi Efikasi Kendiri	207

	(d)	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru	208
		Dimensi Autonomi	
	(e)	Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru	209
		Dimensi Impak	
	(f)	Perbincangan mengenai Dapatan	210
		Pengaruh Moderasi Pengupayaan Guru	
		terhadap <i>Outcome</i> Kajian	
5.3		Implikasi Kajian	212
5.3.1		Implikasi Kajian kepada Teori	212
5.3.2		Implikasi Kajian ke atas Praktis	214
5.3.3		Implikasi Moderator kepada Amalan Kepimpinan Guru	217
		Besar	
5.3.4		Sumbangan Kajian kepada Program Persediaan Pemimpin	218
		Pendidikan	
5.4		Cadangan Kajian Lanjutan	220
5.5		Kesimpulan	222
		<b>BIBLIOGRAFI</b>	224
		<b>LAMPIRAN</b>	
		Soal Selidik Kajian	245

## SENARAI JADUAL

	<b>Halaman</b>
Jadual 2.1 Konsep Kesejahteraan Organisasi Miles (1969)	55
Jadual 2.2 Rumusan Dimensi Kesejahteraan Organisasi di Sekolah Rendah	61
Jadual 3.1 Saiz Sampel Sekolah	112
Jadual 3.2 Agihan Item-item Soal Selidik Kepimpinan Beretika	117
Jadual 3.3 Agihan Item-item Soal Selidik Pengupayaan Guru	118
Jadual 3.4 Agihan Item-item Soal Selidik Kesejahteraan Organisasi	119
Jadual 3.5 Ringkasan Instrumen dan Jumlah Item Kajian	120
Jadual 3.6 Rumusan Keputusan Penilaian Panel Pakar terhadap Kesahan Kandungan Instrumen Kajian	123
Jadual 3.7 Kebolehpercayaan Instrumen Kepimpinan Beretika	124
Jadual 3.8 Dapatan Kebolehpercayaan Cronbach Alpha Instrumen Pengupayaan Guru	124
Jadual 3.9 Kebolehpercayaan Instrumen Kesejahteraan Organisasi	125
Jadual 3.10 Teknik Analisis Data Mengikut Persoalan Kajian	132
Jadual 4.1 Nilai Skewness untuk Setiap Item Kajian	137
Jadual 4.2 Keputusan Ujian <i>Homogeneity</i> SJKT	137
Jadual 4.3 Kadar Respons Sekolah Kajian	138
Jadual 4.4 Profil Sekolah Sampel Kajian	139
Jadual 4.5 Profil Responden Guru	140

Jadual 4.6	Dapatan Analisis Faktor Instrumen Kepimpinan Beretika	144
Jadual 4.7	Korelasi Pearson Dimensi Kepimpinan Beretika	145
Jadual 4.8	Dapatan Analisis Faktor Instrumen Pengupayaan Guru	147
Jadual 4.9	Korelasi Pearson antara Dimensi Pengupayaan Guru	148
Jadual 4.10	Dapatan Analisis Faktor Instrumen Kesejahteraan Organisasi	150
Jadual 4.11	Korelasi Pearson Dimensi Kesejahteraan Organisasi	151
Jadual 4.12	Dapatan Analisis Deskriptif Skor Min dan Sisihan Piawai Variabel Kajian	153
Jadual 4.13	Perbezaan Kesejahteraan organisasi berdasarkan Gred Sekolah	157
Jadual 4.14	Perbezaan Kesejahteraan organisasi di SJKT berdasarkan Lokasi Sekolah	159
Jadual 4.15	Dapatan Pengaruh Kepimpinan Beretika terhadap Kesejahteraan Organisasi	162
Jadual 4.16	Dapatan Pengaruh Kepimpinan Beretika terhadap Pengupayaan Guru	165
Jadual 4.17	Dapatan Pengaruh Pengupayaan Guru terhadap Kesejahteraan Organisasi	167
Jadual 4.18	Penentuan Bentuk Moderator	170
Jadual 4.19	Dapatan Nilai Perubahan $R^2$ Pengaruh Moderasi Membuat Keputusan terhadap Integriti Organisasi	171
Jadual 4.20	Jenis Moderator bagi Pengaruh Moderasi Membuat Keputusan terhadap Integriti	172
Jadual 4.21	Dapatan Nilai Perubahan $R^2$ Pengaruh Moderasi	

	Membuat Keputusan terhadap Penekanan Akademik	175
Jadual 4.22	Jenis Moderator bagi Pengaruh Moderasi Membuat Keputusan terhadap Penekanan Akademik	176
Jadual 4.23	Dapatan Nilai Perubahan $R^2$ Pengaruh Moderasi Perkembangan terhadap Kesejahteraan organisasi Dimensi Kepimpinan Keserakanan	180
Jadual 4.24	Jenis Moderator bagi Pengaruh Moderasi Pembangunan Profesional terhadap Kesejahteraan organisasi Dimensi Kepimpinan Keserakanan	181
Jadual 4.25	Dapatan Nilai Perubahan $R^2$ Pengaruh Moderasi Pembangunan Profesional terhadap Kesejahteraan organisasi Dimensi Permuafakatan	182
Jadual 4.26	Dapatan Nilai Perubahan $R^2$ Pengaruh Moderasi Efikasi Kendiri terhadap Kesejahteraan organisasi Dimensi Penekanan Akademik	183
Jadual 4.27	Jenis Moderator bagi Pengaruh Moderasi Efikasi Kendiri terhadap Kesejahteraan organisasi Dimensi Penekanan Akademik	184
Jadual 4.28	Dapatan Nilai Perubahan $R^2$ Pengaruh Moderasi Autonomi terhadap Kesejahteraan organisasi Dimensi Pengaruh Sumber	186
Jadual 4.29	Jenis Moderator bagi Pengaruh Moderasi Efikasi Kendiri terhadap Kesejahteraan organisasi Dimensi Penekanan Akademik	187
Jadual 4.30	Dapatan Nilai Perubahan $R^2$ Pengaruh Moderasi Impak	189



	terhadap Kesejahteraan organisasi Dimensi Integriti Institusi	
Jadual 4.31	Jenis Moderator bagi Pengaruh Moderasi Impak terhadap Kesejahteraan organisasi Dimensi Integriti Institusi	190
Jadual 4.32	Rumusan Jenis Moderator Pengupayaan Guru	192
Jadual 4.33	Rumusan Pengujian Hipotesis Kajian	194

## SENARAI RAJAH

	<b>Halaman</b>
Rajah 2.1 Hubungan antara Kerangka Kerja Etzioni (1975), Parsons et al., (1953) dan Miles (1969)	58
Rajah 2.2 Model Pengupayaan Berbentuk Bulatan	80
Rajah 2.3 Model Pengupayaan Kontinum	81
Rajah 2.4 Model Proses Pengurusan Pengupayaan Subordinat	82
Rajah 2.5 Kerangka Teori Kajian	100
Rajah 2.6 Kerangka Konseptual Kajian	103
Rajah 4.1 Perbandingan Pengaruh Moderasi Membuat Keputusan (MK) Tinggi dan Rendah terhadap Berorientasikan Kemanusiaan (OREN) dan Integriti Institusi	173
Rajah 4.2 Perbandingan Pengaruh Moderasi Membuat Keputusan (MK) Tinggi dan Rendah terhadap Keadilan (ADIL) dan Integriti Institusi	174
Rajah 4.3 Perbandingan Pengaruh Moderasi Membuat Keputusan (MK) Tinggi dan Rendah terhadap Keprihatinan terhadap Kemampanan (KELES) dan Integriti Institusi	174
Rajah 4.4 Perbandingan Pengaruh Moderasi Membuat Keputusan (MK) Tinggi dan Rendah terhadap Keadilan (ADIL) dan Penekanan Akademik	178
Rajah 4.5 Perbandingan Pengaruh Moderasi Membuat Keputusan	179

	(MK) Tinggi dan Rendah terhadap Penjelasan Peranan (PERAN) dan Penekanan Akademik	
Rajah 4.6	Perbandingan Pengaruh Moderasi Pembangunan Profesional (GROW) Tinggi dan Rendah terhadap Penjelasan Peranan (PERAN) dan Kepimpinan Keserakanan	182
Rajah 4.7	Perbandingan Pengaruh Moderasi Efikasi Kendiri (EFC) Tinggi dan Rendah terhadap Keadilan (ADIL) dan Penekanan Akademik	185
Rajah 4.8	Perbandingan Pengaruh Moderasi Autonomi (AUTO) Tinggi dan Rendah terhadap Keadilan (ADIL) dan Pengaruh	188
Rajah 4.9	Perbandingan Pengaruh Moderasi Impak (PAK) Tinggi dan Rendah terhadap Penjelasan Peranan (PERAN) dan Integriti Institusi	191

**KEPIMPINAN BERETIKA GURU BESAR, KESEJAHTERAAN  
ORGANISASI DAN PENGUPAYAAN GURU DI  
SEKOLAH JENIS KEBANGSAAN TAMIL**

**ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepimpinan beretika guru besar dan pengupayaan guru terhadap kesejahteraan organisasi di SJKT. Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti (1) tahap kepimpinan beretika guru besar, pengupayaan guru dan kesejahteraan organisasi di SJKT, (2) perbezaan kesejahteraan organisasi di SJKT berdasarkan gred dan lokasi sekolah, (3) pengaruh kepimpinan beretika guru besar terhadap kesejahteraan organisasi dan pengupayaan guru, (4) pengaruh pengupayaan guru terhadap kesejahteraan organisasi di SJKT, dan (5) pengaruh moderasi pengupayaan guru terhadap hubungan antara kepimpinan beretika guru besar dengan kesejahteraan organisasi di SJKT. Seramai 554 orang guru dari 98 buah SJKT telah terlibat sebagai responden dalam kajian ini yang dipilih secara rawak dari tiga buah negeri di Utara Semenanjung Malaysia (Pulau Pinang, Kedah Darul Aman dan Perak Darul Ridwan). Data dari responden diperoleh melalui satu set soal selidik yang terdiri daripada empat bahagian. Soal selidik kepimpinan beretika terjemahan daripada Tengku Badrul (2012) digunakan untuk mengenal pasti perlakuan kepimpinan beretika guru besar di SJKT. Seterusnya, soal selidik terjemahan pengupayaan guru oleh Abd Latif bin Kasim (2004) digunakan untuk mengukur pengupayaan guru. Seterusnya bagi mengukur kesejahteraan organisasi pula, soal selidik terjemahan daripada Hoy (2003) digunakan. Kesemua data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan unit

analisis sekolah. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan beretika, pengupayaan guru, dan kesejahteraan organisasi berada pada tahap sederhana tinggi. Keputusan kajian juga turut menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan kesejahteraan organisasi di SJKT berdasarkan gred dan lokasi sekolah. Seterusnya, kepimpinan beretika guru besar didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesejahteraan organisasi dan pengupayaan guru di SJKT. Sementara itu, kajian juga turut menunjukkan pengupayaan guru mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas kesejahteraan organisasi di SJKT. Kajian juga mendapati terdapat pengaruh moderasi pengupayaan guru ke atas hubungan antara kepimpinan beretika guru besar dan kesejahteraan organisasi di SJKT. Secara spesifik, dimensi membuat keputusan pengupayaan guru merupakan variabel yang paling banyak muncul sebagai moderator dalam kajian ini. Sementara itu, dimensi kepimpinan beretika guru besar yang paling banyak dipengaruhi oleh variabel moderator adalah dimensi keadilan, berorientasi kemanusiaan, keprihatinan terhadap kemampunan dan penjelasan peranan. Akhir sekali, didapati dimensi kesejahteraan organisasi yang paling banyak mempunyai impak dari pengaruh moderasi pula adalah integriti institusi, penekanan akademik, pengaruh sumber, dan kepimpinan keserakanan. Kesimpulannya, dapatan kajian ini tidak menafikan sumbangan kepimpinan beretika guru besar dan pengupayaan guru terhadap kesejahteraan organisasi di SJKT. Sebaliknya kajian ini menjelaskan cara guru besar boleh menggunakan faktor moderator (pengupayaan guru) untuk mengukuhkan lagi kepimpinan beretika dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi di SJKT.

# **HEADMASTERS' ETHICAL LEADERSHIP, HEALTHY ORGANIZATION AND TEACHER EMPOWERMENT IN NATIONAL TAMIL SCHOOLS**

## **ABSTRACT**

This study aims to assess the influence of headmasters' ethical leadership and teacher empowerment to healthy organizations in SJKT. In particular, this study aims to identify (1) the level of headmasters' ethical leadership, teachers empowerment and healthy organizations in SJKTs, (2) differences in healthy organizations in SJKTs based on grade and school location, (3) the influence of headmasters' ethical leadership on healthy organization and teachers empowerment, (4) the influence of empowering teachers empowerment to healthy organizations in SJKT, and (5) the moderating influence of teachers empowerment on the relationship between headmasters' ethical leadership with healthy organizations in SJKT. A total of 554 teachers from 98 SJKT been involved as respondents in this study were randomly selected from three states in northern Peninsular Malaysia (Penang, Kedah and Perak Darul Ridwan). Data from respondents was obtained through a questionnaire consisting of four parts. Ethical leadership questionnaire translations from Tengku Badrul (2012) is used to identify the behaviour of headmasters' ethical leadership at SJKT. Next, the translation questionnaire of teachers' empowerment by Abd Latif bin Kasim (2004) was used to measure teachers' empowerment. Next to measure healthy organizations, the questionnaire translation of Hoy (2003) is used. All data were analysed using analysis of school. The findings showed that ethical leadership, teacher empowerment, and healthy organizations are moderate high. The results also showed that there were no significant differences in SJKT for healthy organization

based on grade and location of the school. Next, headmasters' ethical leadership was found to have a significant impact on the healthy organization and teachers' empowerment in SJKT. Meanwhile, the study also shows that the teachers' empowerment has a significant influence on the healthy organization in SJKTs. The study also found that the moderating influence on the teachers empowerment towards the relationship between headmasters' ethical leadership and healthy organizations in SJKT. Specifically, the dimensions of decision-making empowerment of teachers is the most appears variable as a moderator in this study. Meanwhile headmasters' ethical leadership dimension most affected by a moderator variable is a dimension of justice, humanity oriented, concern for sustainability and an explanation of the role. Finally, it was found that the dimensions of healthy organization have the most impact on moderating influence also is the integrity of the institution, academic emphasis, the source, and collegial leadership. In conclusion, these findings do not deny the contribution of ethical leadership headmaster and teacher empowerment to healthy organizations in SJKT. In contrast, this study explains how teachers can use the moderator (teachers' empowerment) to strengthen ethical leadership in order to improve the healthy of the organization in SJKT.

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pendahuluan**

Penyelidikan dalam bidang pengurusan telah mengkaji dengan teliti peranan pemimpin di semua peringkat organisasi dalam mempengaruhi tingkah laku orang bawahan berkaitan dengan pencapaian matlamat organisasi (House & Javidan, 2004). Memandangkan dunia korporat kini semakin dicirikan dengan skandal dan kebangkrapan (sering menyebabkan kesan negatif untuk pertubuhan-pertubuhan terlibat), maka salah satu gaya kepimpinan yang telah mendapat perhatian para penyelidik dalam *profit*-organisasi ialah kepimpinan beretika. Kepimpinan beretika ditakrifkan dalam pengurusan sebagai tingkah laku normal yang sesuai melalui tindakan peribadi dan hubungan interpersonal, menggalakkan kelakuan sedemikian kepada pengikut melalui komunikasi dua hala, menguatkuasa, dan membuat keputusan (Brown, Trevino, & Harrison, 2013). Pemimpin beretika menunjukkan contoh teladan yang baik sebagai pemimpin yang jujur dan berprinsip serta berusaha untuk melakukan perkara yang betul di samping menjalankan kehidupan peribadi dengan cara yang beretika serta cenderung untuk membuat keputusan yang adil dan seimbang (Bodner, 2013). Pemimpin beretika menetapkan suatu standard, berkomunikasi, dan menguatkuasakan standard etika yang jelas dalam kalangan warga organisasi, dan memberi sokongan, perhatian, dan dipercayai oleh orang bawahan (Brown et al., 2013). Pemimpin beretika cenderung untuk menjadi contoh



teladan (*role model*) yang memberi motivasi kepada orang bawahan untuk mengikuti contoh mereka (Symlie, 2014; Brown & Trevino, 2006). Kajian empirikal ke atas kepimpinan beretika telah mengesahkan terdapat hubungan langsung antara kepimpinan beretika pengurus dengan beberapa tingkah laku berkaitan beretika dan bukan berkaitan etika.

Namun begitu dalam konteks sistem pendidikan Malaysia, kajian berkaitan kepimpinan beretika harus diteroka secara meluas melalui kajian empirikal kerana dalam menghadapi gelombang perubahan alaf baru sistem pendidikan perlu berfungsi pada landasannya untuk menyumbang ke arah pembangunan bangsa dan negara. Malah bagi mengharungi kelangsungan tersebut dalam persekitaran yang kompetitif, tuntutan terhadap strategi pengurusan yang bercirikan penglibatan, rundingan dan fasilitasi, pembinaan pasukan, kepimpinan transformasi demokratik adalah digalakkan bagi memaksimumkan pembangunan modal insan berkualiti. Hal ini adalah kerana modal insan berkualiti yang ingin dibangunkan bukan sahaja perlu berteraskan ilmu pengetahuan, berkemahiran, inovatif, dan berintektual tetapi harus berbudaya progresif dengan nilai beretika dan moral yang tinggi. Secara tuntasnya, Malaysia memerlukan kepimpinan pendidikan sebenar yang berkesan serta bersifat holistik dalam semua bidang pada setiap masa dalam semua lapisan masyarakat (Kamaruddin, 2000). Malah hal ini juga turut ditekankan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPM 2013-2025) bahawa usaha melahirkan sekolah unggul bagi menjana generasi terbilang dan membangunkan potensi individu maka adalah menjadi tanggungjawab setiap pemimpin sekolah berusaha bersungguh-sungguh untuk meningkatkan pencapaian, melaksanakan penambahbaikan berterusan di samping mengurus warga sekolah dengan berkesan.

Sehubungan itu, Zaidatol Akmaliah (2001) pernah menyatakan bahawa jatuh bangun dan maju mundurnya sesebuah sekolah amat bergantung kepada kesungguhan dan komitmen pemimpin sekolah dan guru-guru dalam menjalankan tugas mereka di sekolah kerana semua tindakan dan aktiviti yang berlaku disekolah adalah dicetus, dirancang dan digerakkan oleh pemimpin sekolah. Pemimpin peringkat sekolah tidak mampu melakukan aktiviti perubahan secara bersendirian tanpa penyertaan guru kerana kepimpinan itu sendiri merupakan satu kaedah untuk memperbaiki diri dan guru pula menilai apa yang dilihat terhadap kepimpinan seseorang (Muhammad Faizal, Shahril & Maszuria, 2009). Justeru, kepimpinan sebenar yang berkesan ialah apabila perilaku pemimpin dan amalan proses mempengaruhi oleh pemimpin berlaku secara konsisten dengan beretika dan nilai moral yang terpuji (Zaharah, 2004). Dalam konteks pendidikan pula, Knipper (2012) telah menerangkan bahawa pemimpin pendidikan yang berkesan mestilah pemimpin beretika supaya institusi yang dipimpinnya juga berkesan. Justeru, tidak dapat dinafikan kepimpinan beretika yang diamalkan oleh pemimpin adalah aspek penting dalam membentuk sesebuah organisasi yang sejahtera dan berkualiti di mana kepimpinan beretika memberi kesan yang harmoni dan positif kepada pengikut dan organisasi.

Pemimpin beretika dalam konteks sekolah adalah kepimpinan berlandaskan prinsip asas beretika seperti kejujuran, keadilan, integriti, hormat-menghormati (Kalshoven, De Hartog & De Hoogh, 2011), serta berusaha secara berterusan untuk meningkatkan prestasi warga sekolahnya dengan memberi keprihatinan dan pengupayaan secara individu terhadap bakat dan potensi mereka (Brown et al., 2013; Cunningham & Cordeiro, 2010). Pengupayaan berbentuk organisasi dan individu

yang dijalankan dapat memberi sumbangan dalam membentuk keyakinan dan kemahiran dalam kalangan warga organisasi (Short, 2004). Pengupayaan juga dikatakan akan mewujudkan warga organisasi berasa dipertanggungjawab dan berperanan dalam memastikan kejayaan organisasi berdasarkan pendekatan pengurusan yang menarik dan berkesan (Lawler, 2012). Tegasnya, pengupayaan adalah sesuatu yang perlu disarankan agar tenaga pengajar di sekolah dan pihak pengurusan menjadi lebih proaktif, kreatif, dan inovatif bagi meningkatkan keberkesanan pengurusan pendidikan.

Sehubungan itu, salah satu aspek organisasi yang kini mendapat perhatian para pengkaji ialah kepentingan mewujudkan persekitaran sekolah yang sejahtera kepada warga sekolah. Kajian-kajian lepas membuktikan bahawa amalan pengupayaan guru dan kepimpinan beretika berjaya meningkatkan kepuasan kerja (Bodner, 2013), penglibatan dalam membuat keputusan (White, 2012), pencapaian akademik (Smylie, 2014), meningkatkan motivasi (Davis & Wilson, 2010), dan kesejahteraan organisasi (Hoy, 2003). Manakala kesejahteraan organisasi pula didapati mempunyai korelasi yang sangat kuat dengan pencapaian akademik di sekolah (Brown et al., 2013; Browne, 2012; Hoy, Hannum, & Tschannen-Moran, 2008; Hoy, Tarter, & Hoy, 2006; Hoy, 2003).

Walau bagaimanapun, keupayaan tingkah laku seseorang pemimpin sekolah untuk memastikan warga gurunya sentiasa komited serta berfokus terhadap kemajuan murid bukanlah merupakan suatu jaminan yang mutlak untuk mencapai kecemerlangan kualiti dan hasil pendidikan sekolah. Hal ini adalah kerana suasana budaya sekolah serta persekitaran sekolah yang sejahtera kepada warga sekolah turut

mempengaruhi kualiti hasil pendidikan sesebuah sekolah. Dalam konteks Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT), pemimpin sekolah iaitu guru besar mempunyai tanggungjawab besar bagi menjana dan menjadikan sekolah sebagai sebuah organisasi yang sejahtera dengan suasana budaya kerja yang kondusif, meningkatkan rasa sepunya, menjalin hubungan positif antara guru, pelajar dan warga sekolah, serta memperkasakan jati diri, motivasi dan komitmen yang tinggi dalam kalangan guru agar sekolah menjadi cemerlang. Tegasnya, hal ini boleh diperoleh dengan adanya kualiti perkhidmatan yang tinggi, keprihatinan serta sokongan yang ditunjukkan oleh guru besar terhadap kebijakan gurunya atau dengan kata lain guru besar mempunyai kepimpinan beretika serta bijak mengupayakan guru. Sebagai kesimpulannya, kajian secara komprehensif tentang pengaruh kepimpinan beretika guru besar dan pengupayaan guru terhadap kesejahteraan organisasi.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Penilaian terhadap perkembangan SJKT di Malaysia dari zaman penjajah hingga zaman merdeka oleh Marimuthu (2008) mendapati bahawa sistem SJKT di negara ini adalah sesuatu yang memalukan dan menjadi bahan ejekan pelbagai pihak. Hal ini merujuk kepada keadaan daif SJKT daripada pelbagai aspek. Namun begitu, bermula dengan Penyata Razak (1956) yang menjadi asas dasar pendidikan kebangsaan, diikuti dengan Laporan Rahman Talib 1960, Akta Pendidikan 1961, Laporan Mahathir 1976, Akta Pendidikan 1996 dan sehingga kini pelbagai usaha telah dijalankan untuk memajukan sekolah termasuk SJKT di Malaysia. Bagi merealisasikan agenda mengukuhkan semua sekolah kebangsaan, kerajaan telah

berusaha memastikan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 (PPIP) dan Pelan Transformasi Pendidikan 2013-2025 dilaksanakan dengan sebaik mungkin.

Salah satu cabaran pengurusan di SJKT ialah mentransformasi kaedah pengurusan sedia ada yang dilihat sebagai lesu dari aspek inovasi, kreativiti, dan mengadaptasi kaedah pengurusan yang berinovatif. Hal ini terbukti dari kajian-kajian yang dijalankan oleh Rajoo Ariokasamy (2013), Anpalakan (2012), Janakey (2010), Dhanapal (2007), dan Yayasan Strategik (2000) pernah merumuskan bahawa sistem pengurusan di SJKT lebih bersifat sehala, autokratik dan rumit dengan wujudnya jurang serta halangan untuk berkongsi kuasa pengurusan serta keadaan sekolah yang daif dari segi infrastruktur. Malah dapatan kajian Rajoo Ariokasamy (2013), Anpalakan (2012) dan Laporan Yayasan Strategik Sosial (2000) pernah mengulas bahawa walaupun banyak dasar baru dalam pengurusan sekolah telah diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia melalui latihan berterusan dalam usaha untuk meningkatkan pengurusan sekolah, namun pengurusan secara profesional masih tidak menunjukkan peningkatan.

Satu lagi cabaran pengurusan SJKT seperti yang pernah dilaporkan oleh Anpalakan (2012) dan Janakey (2010) adalah lokasi. Hampir 85 peratus daripada SJKT di negara ini terletak di kawasan ladang. Hal ini bermakna bangunan dan tanah SJKT bukan milik sekolah berkenaan atau pihak kerajaan tetapi menjadi milik majikan ladang berkenaan. Lokasi sekolah ini tidak membantu SJKT untuk berkembang dengan pesat seperti jenis aliran sekolah lain kerana tidak dibiayai sepenuhnya oleh pihak kerajaan. Aspek ini merupakan penghalang bagi kemajuan SJKT menjadi lebih sejahtera serta kondusif. Malah faktor inilah yang pernah

diutarakan oleh Yayasan Strategik Sosial (2000) sebagai faktor penting pihak pengurusan SJKT dalam menentukan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Menyedari hakikat pelbagai masalah seperti ini, melalui program Janji Ditepati (Nambikei, 2012), kerajaan telah komited untuk membangun dan meningkatkan jumlah sekolah Tamil (7 buah sekolah baharu) dengan memperuntukkan sebanyak RM540 juta untuk pembangunan infrastruktur. Manakala peruntukkan khas sebanyak RM100 juta pula disalurkan kepada 184 buah SRKT bagi tujuan penambahbaik dan penyelenggaraan seperti cadangan blok tambahan, projek naik taraf. Selain itu, mulai tahun 2009 kerajaan juga telah membekalkan peruntukan sebanyak RM340 juta untuk pembangunan infrastuktur serta penukaran status dari SJKT Bantuan Modal kepada Bantuan Penuh secara berperingkat untuk SJKT Bantuan Modal, Penubuhan makmal computer, memperluaskan pendidikan pra-sekolah bagi 250 buah SJKT (Nambikei, 2012).

Justeru, isu SJKT di Malaysia yang dikatakan berada dalam kedudukan yang kurang kondusif (Rajoo Ariokasamy, 2013; Anpalakan, 2012; Janakey, 2010; Santhiram, 1999; Marimuthu, 2008) serta menjadi faktor penghalang bagi kemajuan SJKT dalam menghasilkan kesejahteraan organisasi harus dapat diatasi dengan adanya pemimpin sekolah yang berwibawa. Sehubungan dengan itu, kepimpinan beretika adalah menjadi sandaran terhadap guru besar SJKT agar semua perancangan kerajaan dilaksanakan dengan sejujur mungkin dan memikul tanggungjawab yang diamanahkan melalui elemen motif, pembentukan keperibadian, dan strategi berpengaruh pemimpin. Motif ketara pemimpin beretika ialah niat altruistik yang mengutamakan kebaikan kepada orang lain berbanding diri sendiri. Pembentukan keperibadian pula merupakan amalan nilai moral dalam kerja serta menjadi model

kepada pengikut. Manakala melalui strategi berpengaruh pula pemimpin beretika sering melibatkan pengupayaan kepada pengikut. Kesimpulannya, pengurusan SRKT yang semakin berkembang memerlukan kepimpinan beretika bagi memperkasa segala pembangunan sumber yang dirancang oleh kerajaan secara efektif dan bermoral. Kepimpinan beretika yang dipamerkan oleh guru besar SJKT dilihat faktor yang mampu mempengaruhi pengupayaan guru dan seterusnya memberi kesan yang positif terhadap pembinaan organisasi yang sejahtera.

Kepimpinan beretika diistilahkan sebagai memimpin orang lain dalam menentu dan menetapkan standard perilaku beretika yang diterima dan menggalakkan, sama ada secara contoh, tutur kata atau secara bertulis, seterusnya menekankan penghasilan budaya kerja yang cemerlang dan paling kurang memudaratkan masyarakat (Bowditch & Buono, 2005). Sehubungan dengan itu, Cunningham dan Cordeiro (2010) mengesyorkan agar semua pemimpin pendidikan meneliti nilai dan kepercayaan mereka supaya mereka dapat bertindak secara bertanggungjawab dan beretika. Dapatan kajian oleh Davis dan Wilson, (2010), Koburg, Boss, Senjem, dan Goodman (2009), Lin (2008), Ugboro dan Obeng (2010), Kellerl dan Dansereau (2005), DeCicco, Laschinger, dan Kerr (2006) menunjukkan pemimpin yang beretika bukan sahaja dapat mewujudkan iklim terbuka serta penglibatan turut serta dalam aktiviti pengurusan tetapi dapat pula meningkatkan motivasi, komitmen, hubungan positif dalam setting kerja, membangun pasukan yang berkolaboratif dalam membuat keputusan bersama, memberi inspirasi, dan membimbing organisasi melalui amalan pengupayaan.

Pengupayaan mula berkembang dan mendapat perhatian dalam kalangan penyelidik dalam tahun 1980-an (Edwards, Green, & Lyons, 2002) dan menyebabkan hampir 70 peratus daripada organisasi pendidikan mula mengambil pelbagai inisiatif untuk mewujudkan amalan pengupayaan dalam kalangan guru (Lawler, Mohrman, & Benson, 2001). Pengupayaan guru di sekolah telah dilakukan dalam pelbagai aktiviti seperti dalam bidang kurikulum, kokurikulum, pentadbiran, perkhidmatan, kewangan, harta benda, dan kawasan, perhubungan serta iklim dan budaya sekolah (Hussein, 1997). Blanchard (1996) pula menerangkan pelaksanaan pengupayaan guru merupakan proses berterusan dan melibatkan tiga kunci utama iaitu perkongsian maklumat dengan kakitangan, mewujudkan autonomi dalam sempadan, dan menggantikan sistem hirarki tradisional kepada pasukan terarah sendiri. Justeru, pendekatan pengurusan menurunkan kuasa dan mengagihkan kuasa yang dianggap sebagai pengupayaan guru merupakan salah satu alternatif yang menyumbang manfaat dan kepentingan tertentu dalam organisasi sekolah (Short, 1994). Kajian-kajian lepas tentang pengupayaan guru telah banyak dilaksanakan di Barat, namun demikian kajian berkaitan pengupayaan dengan kesejahteraan organisasi masih kurang diterokai dalam konteks pendidikan di Malaysia.

Konsep kesejahteraan organisasi seringkali digunakan sebagai tanggapan umum untuk menyatakan kualiti yang berkekalan dalam kehidupan organisasi (Hoy & Tarter, 1997). Manakala, Tsui dan Cheng (2010) pula mengatakan konsep kesejahteraan organisasi dalam konteks sekolah telah digunakan untuk menggambarkan iklim sekolah. Kesejahteraan organisasi sekolah adalah konstruk yang berguna dalam menerangkan hubungan interpersonal pelajar, guru, dan pentadbir di sekolah (Hoy & Tarter, 1997). Kebanyakan penyelidikan yang



dijalankan ke atas kesejahteraan organisasi adalah berdasarkan kajian Hoy dan Tarter (1991), serta Hoy dan Miskel (1991). Dalam kajian Fliegner (1984), Korkmaz (2007) mendapati gaya kepimpinan pengetua dilihat sebagai sumber yang kritikal terhadap kesejahteraan organisasi. Kajian Parsons (2011); Woo dan Brymer (2011); Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, dan Chonko (2009), Brown dan Trevino (2006) pula mendapati kepimpinan beretika mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif kakitangannya dan kesejahteraan organisasi.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Mengapakah beretika begitu penting dalam bidang pengurusan pendidikan bagi menghasilkan pendidik serta pentadbir dan pengurus yang bermoral serta tidak menyimpang daripada beretika profesionalisme? Hal ini adalah kerana banyak masalah yang berlaku di peringkat organisasi dewasa ini melibatkan persoalan beretika (Foo, 2005), dan isu-isu etika lebih menonjol dalam sektor awam terutamanya dalam organisasi kerajaan yang mempunyai tahap birokrasi yang tinggi (Kantor & Weisberg, 2012). Walau bagaimanapun, bidang kepimpinan beretika masih lagi belum diteroaki dengan sepenuhnya dalam dunia penyelidikan (Brown & Mitchell, 2010; Mohanan, 2012) dan masih banyak tertumpu kepada sektor korporat (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011). Justeru, kajian mengenai kepimpinan beretika guru besar terutamanya dalam konteks pendidikan Malaysia harus diterokai bagi mengisi jurang literatur.

Selain itu, pelbagai masalah berkaitan dengan beretika juga turut berlaku dalam institusi pendidikan sehingga meningkatkan kesedaran masyarakat tentang

keperluan kepimpinan beretika peringkat sekolah (Winston, 2007). Dalam konteks Malaysia, terdapat kes-kes perlanggaran beretika yang melibatkan pendidik dan pemimpin institusi pendidikan yang dikaitkan dengan rasuah, salah guna kuasa dan penyelewengan dalam pengurusan (Laporan Negara Tahun, 2013). Justeru, pelbagai piawaian kod beretika seperti Tatasusila Profesion perguruan, Kod Beretika Perkhidmatan Awam diguna pakai oleh Kementerian Pendidikan sebagai 'pagar' untuk menghalang kakitangan awam terlibat dengan tindakan kurang beretika. Namun demikian, Somers (2011) pula menyatakan bahawa kebanyakan pemimpin peringkat organisasi tidak tahu cara untuk melaksanakannya kerana gagal menghayatinya. Dalam hal ini, Clabrese dan Riberts (2011) menyatakan bahawa perlakuan tidak beretika oleh pihak pengurusan juga boleh berpunca daripada aspek niat serta faktor dalaman organisasi seperti struktur dalaman organisasi, bentuk komunikasi, dominasi politik, dan pengabaian pada kebajikan. Justeru dalam konteks Malaysia kajian seumpama ini belum diteroka secara empirikal terutama dalam kalangan guru besar SJKT dan aspek inilah menjadi tumpuan kajian ini.

Kajian mutakhir oleh Rajoo Arokiasamy (2013) dan Anpalakan (2012) pula mendapati guru besar di SJKT Malaysia masih kurang kreatif dalam pentadbiran dan pendekatan pengurusan yang digunakan mengintegrasikan amalan-amalan seperti kepimpinan distributif dan pengupayaan. Malah kedua-dua pengkaji tersebut turut mendapati amalan pengurusan secara kolektif, pasukan, ciri organisasi, interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi serta penggunaan kepakaran dalam organisasi kurang dipraktikkan. Justeru, peranan guru besar SJKT dalam memperkasa pengupayaan sangat penting bagi mengembangkan pendidikan berkualiti dalam melahirkan kesejahteraan sekolah. Sungguhpun kajian berkaitan pengupayaan guru

telah banyak dilaksanakan dan dihubungkan dengan variabel kepemimpinan di Barat (Marks & Louis, 2007; Smylie, 2004; Blase & Blase, 2006; Johnson & Short, 2008; Kirby & Colbert, 2006; Rinehart, Short, Short, & Eckley, 2008), tetapi kajian berkaitan cara pengupayaan guru ini digunakan dalam meningkatkan pengaruh kepemimpinan beretika terhadap kesejahteraan organisasi masih kurang diterokai.

Salah satu konsep atau variabel yang kini menjadi tumpuan para penyelidik dalam konteks pendidikan ialah konsep kesejahteraan organisasi yang digunakan dalam menerangkan hubungan interpersonal pelajar, guru, dan pentadbir di sekolah (Tsui & Cheng, 2010) dan gaya kepemimpinan dilihat sebagai sumber yang kritikal untuk membentuk kesejahteraan organisasi tersebut (Korkmaz, 2007). Kajian-kajian oleh Parsons (2011); Woo dan Brymer (2011); Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, dan Chonko (2009); Brown dan Trevino (2006) pula mendapati kepemimpinan beretika mempunyai hubungan positif dengan kesejahteraan organisasi. Oleh yang demikian kajian ini ingin meneroka pengaruh kepemimpinan beretika terhadap kesejahteraan organisasi dalam konteks SJKT.

Berdasarkan premis di atas, kajian empirikal berhubung dengan kepemimpinan guru besar, pengupayaan guru, dan kesejahteraan organisasi di SJKT di Malaysia adalah sangat signifikan bagi meneroka jurang literature dalam konteks tempatan.

#### **1.4 Tujuan Kajian**

Secara amnya kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepemimpinan beretika guru besar, dan pengupayaan guru terhadap kesejahteraan

organisasi di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil. Secara spesifiknya kajian ini mengandungi 7 objektif utama yang dikaji dengan menggunakan kaedah kuantitatif iaitu:

1. Tahap kepimpinan beretika, pengupayaan guru dan kesejahteraan organisasi menurut pandangan guru di SJKT.
2. Perbezaan kesejahteraan organisasi di SJKT berdasarkan gred sekolah.
3. Perbezaan kesejahteraan organisasi di SJKT berdasarkan lokasi sekolah.
4. Pengaruh kepimpinan beretika guru besar terhadap kesejahteraan organisasi di SJKT.
5. Pengaruh kepimpinan beretika guru besar terhadap pengupayaan guru di SJKT.
6. Pengaruh pengupayaan guru terhadap kesejahteraan organisasi di SJKT.
7. Pengaruh moderasi pengupayaan guru terhadap hubungan antara kepimpinan beretika guru besar dengan kesejahteraan organisasi di SJKT.

### **1.5 Persoalan Kajian**

Berdasarkan kepada objektif kajian di atas, berikut adalah persoalan kajian yang dibentuk dapat menjawab objektif kajian ini:

1. Apakah tahap kepimpinan beretika, pengupayaan guru dan kesejahteraan organisasi di SJKT?
2. Adakah terdapat perbezaan kesejahteraan organisasi di SJKT berdasarkan gred sekolah?

3. Adakah terdapat perbezaan kesejahteraan organisasi di SJKT berdasarkan lokasi sekolah?
4. Adakah terdapat pengaruh kepimpinan beretika guru besar terhadap kesejahteraan organisasi di SJKT?
5. Adakah terdapat pengaruh kepimpinan beretika guru besar terhadap pengupayaan guru di SJKT?
6. Adakah terdapat pengaruh pengupayaan guru terhadap kesejahteraan organisasi di SJKT?
7. Adakah terdapat pengaruh moderasi pengupayaan guru terhadap hubungan antara kepimpinan beretika guru besar dengan kesejahteraan organisasi di SJKT?

## 1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif dan persoalan kajian, sebanyak enam hipotesis nul utama kajian yang telah dibentuk untuk diuji kebenarannya pada aras signifikan  $p < .05$ :

- Ho1 Tidak terdapat perbezaan amalan kesejahteraan organisasi secara signifikan di SJKT berdasarkan gred sekolah
- Ho2 Tidak terdapat perbezaan amalan kesejahteraan organisasi secara signifikan di SJKT berdasarkan lokasi sekolah
- Ho3 Tidak terdapat pengaruh kepimpinan beretika guru besar secara signifikan terhadap kesejahteraan organisasi di SJKT
- Ho4 Tidak terdapat pengaruh kepimpinan beretika guru besar secara

signifikan terhadap pengupayaan guru di SJKT

- Ho5 Tidak terdapat pengaruh pengupayaan guru secara signifikan terhadap kesejahteraan organisasi di SJKT
- Ho6 Tidak terdapat pengaruh moderasi pengupayaan guru terhadap hubungan antara kepimpinan beretika dengan kesejahteraan organisasi di SJKT.
- Ho6.1 Tidak terdapat pengaruh moderasi pengupayaan guru dimensi membuat keputusan terhadap hubungan antara kepimpinan beretika dengan kesejahteraan organisasi di SJKT.
- Ho6.2 Tidak terdapat pengaruh moderasi pengupayaan guru dimensi perkembangan terhadap hubungan antara kepimpinan beretika dengan kesejahteraan organisasi di SJKT.
- Ho 6.3 Tidak terdapat pengaruh moderasi pengupayaan guru dimensi status terhadap hubungan antara kepimpinan beretika dengan kesejahteraan organisasi di SJKT.
- Ho 6.4 Tidak terdapat pengaruh moderasi pengupayaan guru dimensi efikasi terhadap hubungan antara kepimpinan beretika dengan kesejahteraan organisasi di SJKT.
- Ho 6.5 Tidak terdapat pengaruh moderasi pengupayaan guru dimensi autonomi terhadap hubungan antara kepimpinan beretika dengan kesejahteraan organisasi di SJKT.
- Ho 6.6 Tidak terdapat pengaruh moderasi pengupayaan guru dimensi impak terhadap hubungan antara kepimpinan beretika dengan kesejahteraan organisasi di SJKT.

## **1.7 Signifikan Kajian**

Kajian ini adalah penting untuk dijalankan jika dilihat dari sudut teori kerana kajian yang menggabungkan ketiga-tiga variabel iaitu kepimpinan beretika, kesejahteraan organisasi dan pengupayaan guru belum pernah dikaji sehingga ke hari ini terutamanya konteks pendidikan Malaysia lebih-lebih lagi di SJKT. Selain itu kajian ilmiah lagi bersifat akademik dibidang pengurusan jarang dilakukan dengan menggabungkan ketiga-tiga variabel kajian ini di SJKT. Justeru, pengintegrasian model kajian yang melibatkan variabel-variabel kajian ini sangat signifikan dalam konteks pendidikan SJKT dengan harapan dapat menyumbang ke arah ‘corpus of knowledge’ dalam bidang kepimpinan disamping merupakan usaha baru dan murni untuk meningkatkan prestasi SJKT dan melonjakkan mutu pendidikan kebangsaan amnya. Dapatan kajian ini juga boleh diguna pakai oleh pihak-pihak pengubal dasar bagi mencari jalan penyelesaian terutamanya masalah pengurusan dan pentadbiran di SJKT. Dalam hal ini pegawai JPN dan PPD akan memperoleh gambaran dan senario yang tepat tentang gaya kepimpinan, amalan pengupayaan dan kesejahteraan organisasi di SJKT. Dengan itu para pegawai tersebut dapat membuat tanda aras yang lebih realistik dalam merangka strategi melonjakkan prestasi SJKT.

Dapatan kajian ini dijangka memberi manfaat yang banyak kepada Kementerian Pendidikan Malaysia terutamanya dalam usaha mentransformasi sistem pendidikan kerana kajian ilmiah serta komprehensif terutama berkaitan pengurusan

SJKT sangat kurang dilakukan. Malah dapatan ini juga boleh dijadikan sebagai input kepada Jawatankuasa Pelan Tindakan Masa Depan Sekolah-Sekolah Tamil dan Yayasan Strategik Sosial yang terletak dibawah Jabatan Perdana Menteri bagi mengambil tindakan lanjut dalam menyediakan laporan lebih lengkap bagi meningkatkan status sekolah SJKT di Malaysia. Dengan demikian dapatan kajian ini sekurang-kurangnya boleh digunakan untuk perbincangan ilmiah berkaitan masalah keberkesanan kepimpinan SJKT. Di samping itu, kajian ini juga diharap dapat membantu sistem pendidikan di negara kita bagi mewujudkan jalan penyelesaian secara bersama antara pihak kerajaan dan Badan Bukan Kerajaan yang tidak putus-putus ingin meningkatkan keberkesanan sumber manusia di SJKT.

Dari segi praktisnya, kajian ini amat selari dengan dasar dan mandat Kementerian Pendidikan Malaysia yang meletakkan nilai, moral dan etika sebagai salah satu anjakan dan cabaran untuk direalisasikan oleh setiap pemimpin peringkat sekolah. Sehubungan dengan itu, dapatan kajian ini oleh digunapakai sebagai penanda aras oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) yang menjalankan kursus persediaan kepimpinan peringkat sekolah (NPQEL). Dalam hal ini, IAB boleh merangka kursus-kursus berkaitan dengan aspek kepimpinan nilai, moral dan etika seseorang pemimpin dalam menjayakan kecemerlangan sesebuah sekolah kerana jika seseorang pemimpin itu gagal menjadi contoh teladan kepada warga sekolahnya, nescaya kewibawaan akan dipersoal. Oleh itu kajian semula mengenai keperluan kepada kursus (Training Need Analysis) perlu dijalankan dengan mengambil kira dapatan kajian ini supaya memenuhi tuntutan keperluan yang semasa.



Bagi guru besar dan guru SJKT, sumbangan daripada dapatan kajian ini tidak dapat dikesampingkan kerana dapatan kajian berkaitan peranan guru besar dan guru boleh dijadikan sebagai rangka rujuk, tabung fakta dan sumber rujukan professional bagi memperbaiki mutu kepimpinan, pengupayaan dan kesejahteraan organisasi SJKT.

## **1.8 Limitasi Kajian**

Limitasi utama kajian ini adalah hanya dilakukan dengan menggunakan kaedah kuantitatif sahaja dengan melibatkan SJKT di tiga buah negeri iaitu Kedah Darul Aman, Pulau Pinang dan Perak Darul Ridwan dengan maklum balas mengikut penilaian sendiri berdasarkan soal selik yang dijawab oleh guru. Justeru, hasil kajian ini tidak digeneralisasikan bagi keseluruhan SJKT di Malaysia kerana penggunaan pengukuran sendiri masih menjadi isu yang dipertikaikan.

Limitasi seterusnya adalah berkaitan dengan populasi. Jumlah keseluruhan SJKT di Malaysia ialah sebanyak 523 buah. Namun demikian kajian ini terbatas kepada SJKT yang terdapat di tiga buah negeri sahaja iaitu Pulau Pinang, Kedah Darul Aman, dan Perak Darul Ridwan. Ketiga-tiga buah negeri tersebut merupakan antara negeri yang mempunyai bilangan SJKT yang tertinggi di Malaysia. Justeru populasi sebenar kajian ini adalah sebanyak 234 buah sekolah di ketiga-tiga negeri tersebut. Selain itu, dari segi sampel kajian pula, sampel kajian ini hanya dari sekolah SJKT yang mempunyai bilangan guru melebihi 10 sahaja manakala sekolah yang kurang bilangan guru dari 10 orang dikecualikan. Manakala sampel yang terlibat

pula merupakan guru-guru terlatih dan sedang berkhidmat dibawah guru besar berkenaan sekurang-kurangnya selama 1 tahun.

Sungguhpun kajian literatur mengemukakan pelbagai buah model kepimpinan beretika tetapi kajian ini hanya tertumpu model Kalshoven, Den Hartog, dan Hoogh (2011) sahaja. Hal ini adalah kerana tujuan kajian ini yang selari dengan definisi dan konsep kepimpinan beretika yang diperkenalkan oleh model Kalshoven, Den Hartog, dan Hoogh (2011) iaitu mengenal pasti pengaruh kepimpinan beretika berdasarkan sikap atau tindakan yang dipamerkan oleh pemimpin yang mengutamakan kepentingan pengikut dan organisasi serta dapat pula mempengaruhi pengikut melalui amalan-amalan tertentu.

Di samping itu, kajian ini hanya mengambil kira tiga variabel sahaja iaitu kepimpinan beretika guru besar, pengupayaan guru; dan kesejahteraan organisasi. Faktor-faktor lain atau anteseden yang lain mungkin mempengaruhi kesejahteraan organisasi tidak diambil kira dalam kajian ini.

Di samping itu, kajian ini adalah dianalisis dengan menggunakan unit analisis organisasi dengan pengaruh kepimpinan beretika pula dihipotesiskan berlaku pada peringkat organisasi yang dipamerkan oleh guru besar SJKT sahaja dan tidak merujuk kepada pihak pengurusan yang lain seperti Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Penolong Kanan Kokurikulum.

## **1.9 Definisi Operasional Kajian**

### **1.9.1 Kepimpinan Beretika**

Kepimpinan beretika adalah merujuk kepada keupayaan pemimpin menunjukkan tingkah laku yang baik, sesuai dan betul dari segi moral serta mengutamakan kepentingan pengikut dan organisasi serta dapat pula mempengaruhi pengikut melalui amalan-amalan tertentu (Kalshoven, Den Hartog, & Hoogh, 2011).

Dalam kajian ini, kepimpinan beretika adalah dirujuk sebagai kepimpinan beretika guru besar yang berkeupayaan menunjukkan tingkah laku yang baik, sesuai dan betul dari segi moral serta mengutamakan kepentingan guru dan organisasi serta dapat pula mempengaruhi guru melalui amalan-amalan tertentu. Kepimpinan beretika dalam kajian ini diukur dengan menggunakan tujuh dimensi yang dikemukakan oleh Kalshoven, Den Hartog, dan Hoogh, (2011) iaitu keadilan, perkongsian kuasa, integriti, penjelasan peranan, bimbingan beretika, keprihatinan terhadap kemampanan, dan berorientasikan manusia.

#### **(a) Keadilan**

Dimensi keadilan dalam kajian ini dirujuk sebagai pemimpin beretika yang dilihat sebagai bertindak penuh adil dengan melayan setiap individu dalam

organisasi dengan sama rata dan membuat pilihan secara berprinsip dan adil. Malah pemimpin beretika juga tidak mengamalkan pilih kasih dan tidak memanipulasi kedudukan serta orang lain untuk kepentingan diri. Selain itu, pemimpin beretika juga sentiasa mengambil tanggungjawab atas kesilapan dan masalah yang berlaku serta tidak meletakkan kesilapan tersebut kepada guru semata-mata.

**(b) Perkongsian Kuasa**

Dimensi perkongsian kuasa dalam kajian ini merujuk kepada kesediaan pemimpin beretika memberi ruang dan peluang kepada warga organisasi untuk turut bersuara dan terlibat dalam membuat sesuatu keputusan. Disamping itu, pemimpin beretika juga sudi berkongsi ide dan mendengar idea-idea serta melayan keprihatinan para guru serta memberi peluang kepada para guru mengemukakan ide mereka. Hal ini bertujuan untuk menggalakkan setiap guru untuk lebih berdikari, membina sifat yakin diri serta kebebasan dalam membuat sesuatu keputusan.

**(c) Integriti**

Dalam konteks kajian ini, integriti dirujuk sebagai pemimpin beretika yang bersifat jujur, boleh dipercayai dan boleh diharapkan. Malah hal ini dapat dilihat dalam keselarasan antara tutur kata dengan tingkah laku tindakan yang ditunjukkannya. Pemimpin beretika juga sentiasa menunaikan janji dan konsisten dalam setiap tingkah laku yang dianggap beretika dan boleh dipercayai kerana mereka sentiasa berkelakuan seperti yang diharapkan.

**(d) Penjelasan Peranan**

Dalam kajian ini, dimensi penjelasan peranan merujuk kepada pemimpin beretika adalah telus dan terbuka ketika mengamanahkan tanggungjawab dan matlamat prestasi kepada warga sekolah serta ketika menetapkan petunjuk prestasi. Dengan itu setiap warga sekolah akan bekerja dan berusaha untuk memberi sumbangan demi mencapai sasaran prestasi, misi dan visi organisasi tanpa sebarang keraguan atau kekeliruan.

**(e) Bimbingan Beretika**

Bimbingan beretika dalam konteks kajian ini dirujuk sebagai pemimpin menerangkan dan melaksanakan secara jelas tentang garis panduan etika dan kod integriti tingkah laku guru, menggalakkan dan memberi ganjaran kepada tingkah laku guru yang beretika. Secara tidak langsung, pemimpin meningkatkan kesedaran guru tentang panduan-panduan beretika dalam organisasinya dan memastikan etika dan kod integriti dipatuhi. Malah pemimpin beretika juga sentiasa berusaha membimbing dan meningkatkan kesedaran guru untuk mengamalkan etika dan kod integriti tingkah laku dan merangsang perbincangan isu-isu integriti dalam kalangan guru.

**(f) Keprihatinan terhadap Kemampanan**

Dimensi keprihatinan terhadap kemampuan dalam kajian ini adalah merujuk pada pemimpin beretika yang memiliki sifat keprihatinan yang tinggi, menjadikan kepentingan awam sebagai tanggungjawab yang lebih utama, suka bekerja dalam persekitaran mesra alam, prihatin kepada persekitaran sekolah berbanding yang lain. Malah pemimpin beretika memperlihatkan usaha mengambil berat terhadap masyarakat dan persekitaran dan mengelak daripada kesan negatif ke atas mereka. Pemimpin beretika juga sentiasa memberi fokus untuk kemampuan dan pembangunan orang lain, berusaha melindungi kepentingan dan kebajikan subordinat disamping tidak mengabaikan tanggungjawab korporat sosial.

**(g) Berorientasikan Manusia**

Dimensi berorientasikan manusia dalam kajian ini merujuk kepada pemimpin yang betul-betul berminat mengambil berat dan memberi perhatian yang sewajarnya terhadap keperluan guru seperti menunjukkan keikhlasan untuk mengambil berat, menghormati, dan menyokong gurunya, serta cuba memenuhi keperluan mereka. Di samping itu pemimpin beretika juga berusaha secara bersungguh untuk mengeratkan hubungan dengan guru serta berusaha meningkatkan pembangunan kerjaya guru. Malah pemimpin beretika yang berorientasikan manusia juga sentiasa menunjukkan minat serta meluangkan masa untuk berkomunikasi dengan guru serta bersimpati dengan masalah mereka.

**1.9.2 Pengupayaan Guru**

Pengupayaan guru adalah merujuk kepada proses pengagihan kuasa secara bijaksana dan budi bicara dalam memikir dan merancang cara-cara terbaik untuk melaksanakan pengurusan perubahan, pengurusan kurikulum, dan sebagainya dengan cara-cara yang sesuai, cekap, dan berkesan (Short & Rinehart, 1992).

Pengupayaan guru dalam kajian ini adalah merujuk kepada proses pengagihan kuasa secara bijaksana dan budi bicara dalam memikir dan merancang cara-cara terbaik untuk melaksanakan pengurusan perubahan, pengurusan kurikulum, dan sebagainya. Pengupayaan guru dalam kajian ini diukur dengan menggunakan enam dimensi yang dikemukakan oleh Short dan Rinehart (1992) iaitu membuat keputusan, kemajuan profesional, status, efikasi sendiri, autonomi, dan impak.

**(a) Membuat Keputusan**

Dalam kajian ini, dimensi membuat keputusan merujuk kepada penglibatan guru-guru dalam membuat keputusan yang boleh memberi kesan secara langsung terhadap urusan kerja di sekolah.

**(b) Pembangunan Profesional**

Dalam konteks kajian ini, dimensi ini melihat kepercayaan guru di mana persekitaran kerja menyediakan peluang untuk merangsang pembangunan profesional dalam dirinya dan memberi kesan perasaan pengikatan individu terhadap profesion dan organisasinya.